

老舗（長寿）企業の研究（序論）

横 澤 利 昌

The study of the long-established company (An introduction); “SHINISE” company more than 100 years

Toshimasa Yokozawa

はじめに

いま世界は、「ドル機軸通過体制の揺らぎ」「グローバルな金融危機」「世界恐慌」等が心配されている。2008年10月27日には、バブル経済崩壊後、株価最安値（7,000円割れ）を経験した。先進諸国は戦後はじめてマイナス成長といわれている。ウォール街の強欲から端を発したグローバルな「100年に一度の危機」が押し寄せているときこそ歴史を訪ね100年以上継続する老舗（長寿）¹⁾ 企業からそのビジネスの要諦を学ぶ必要がある。

小論では、不況に強い老舗企業に焦点をあて、その強さの秘密を探るって見ようと試みる。最初に、1991年に日本がバブル経済を謳歌していた時期に調査した大企業の「社会貢献度調査」²⁾ を紹介する。この調査は、日本の日経平均が最高値を付けた翌年の1991年度の状況を尋ねた質問項目になっており以下の通りである。

1. 職場の働きやすさ

フレックスタイム制の実施、正社員の教育投資総額、そのうち社外での己

啓発教育への援助プログラム、独自のプログラムの有無、有給休日の消化率、従業員持ち株制度の導入の有無（株数・株主数・発行株主数に占める割合）、持ち家制度導入の有無、（昨年度の補助金額・社内貸付の上限額）、社員の施設の有無（フィットネス施設など）

2. ファミリー重視度

出産休暇日数（産前・産後何週間、基本給の何割支給か無給か）育児休暇日数、有給何割・無給、男子育児休暇の有無、託児所の有無、介護休暇の有無、再雇用制度の有無を具体的に

3. 女性の活躍度

総合職の人数、総合職女性社員数、全女性社員に占める割合、男性を含む全総合職社員に占める割合、課長以上の女性管理職数、全管理職に占める割合、女性取締役数、全取締役に占める割合、女性の最高職位、昇進資格制度（女性受験率・合格率、男性受験率、合格率）女性の教育プログラムがあれば具体的に記入

4. 雇用の公平平等

シルバー（55歳以上）の活躍（定年退職の年齢）、その再雇用制度の有無、60歳以上の中途採用制度の有無、シルバー活用の具体例、身障者数、身障者の正社員に占める割合、企業施設の車いす対応度（全て完備・本社のみ・一部の工場のみ・備えていない）、身体障害者が働きやすい設備改善や工夫の具体例、パートタイマーの待遇の有無や程度（交通費支給、住宅手当支給・健康保険加入、年金加入・失業保険加入・正社員との比率・福利厚生施設利用可能の有無）

5. 雇用の国際化

日本国籍を持たない外国人従業員の割合（外国人正社員数・全社員に対する割合・課長以上の管理者数、全課長以上に占める割合）、外国人社員のうち定期入社試験で入った人の割合、50%以上株式所有の海外現地法人の雇用状況・現地法人数、日本人以外の管理者数（事務職・技術職）全管理者に占

める割合、外国人社長（CEO）数、外国人研修生受け入れの有無、人数、留学生の援助（奨学金、住宅・寮提供・アルバイト雇用者数、外国人社員の教育プログラムの具体例、雇用国際化の取り組み具体例

6. 消費者指向

消費者窓口・システムの有無（名称・電話番号・専従員数、年間活動費）、モニター制度の有無、構成や運用状況を其体的に、製品、サービス、経営にどう反映されているか具体例

7. 地域貢献

就業時間内の地域参加活動の承認程度、その基準、特記事項、地域住民に各種施設の開放度、地域社会への寄付（その額、事例、）イベント・教育プログラムの有無、実施状況の具体例

8. 環境への配慮

寄付の有無・額、オフィスゴミ減量の工夫、その具体例、全紙に再生紙の占める割合、紙ゴミのリサイクリングの有無、商品や包装等で工夫の具体例、法規制より厳しい自社独自の環境対策基準の有無、その具体例、環境対策費、その具体例、省エネ・省資源のための実施具体例、エコマーク商品の有無、売上げに占める割合

9. 学術と文化への貢献

国の内外での人事交流の有無、その具体例、学術と文化に対する寄付金額（教育研究関連、イベント、財団、それらの国内・海外、大口の例）、実物寄付の有無と額と具体例、自社独自の基金の有無、その名称と額（人件費除く）、国内外交流のイベント・大会の有無と具体例

10. 福祉と援助

国内・海外の被災者、難民への援助（人・カネ・物）の有無と具体例、福祉施設団体に援助（人・カネ・物）の有無とその具体例、身体障害者の特別商品の開発の有無と具体例、その他の事例、自社独自の基金の有無、その名称、基金額・支出額

11. 情報の開示

本社・工場等での一般向け見学の有無（本社・工場，その他、一般向け・一部のみ）株主以外への情報公開の有無（会社案内、有価証券報告書のみ、アニュアル・レポート）その他具体例、情報公開に努めている具体例
最後に貴社は企業の社会的貢献をどのようにお考えですか。

1. 国民の生活向上への寄与 2 コストダウン等の企業努力 3 地域社会への資金的援助 4 就業機会の提供 5 身障者の雇用 6 女性・外国人の登用 7 環境の保全 8 廃棄物の再利用 9 発展途上国への支援 10 国際社会への寄与 11 新規事業の開発 12 海外研修生の受け入れ 13 新しい技術の開発

この内容は現在の「企業の社会的責任」の前身ともいえる。いまや、環境問題、コンプライアンス、ガバナンス、ワークライフバランス等が台頭しているが、これらの基礎的調査ともいえよう。

この結果は、91年の調査ではソニーが92年は松下がトップクラスであり、トヨタは92年に詳細な資料付で回答してきたことを記憶している。また、調査の最初に届いたのが資生堂であり回収率を心配していたので嬉しい思いであった。

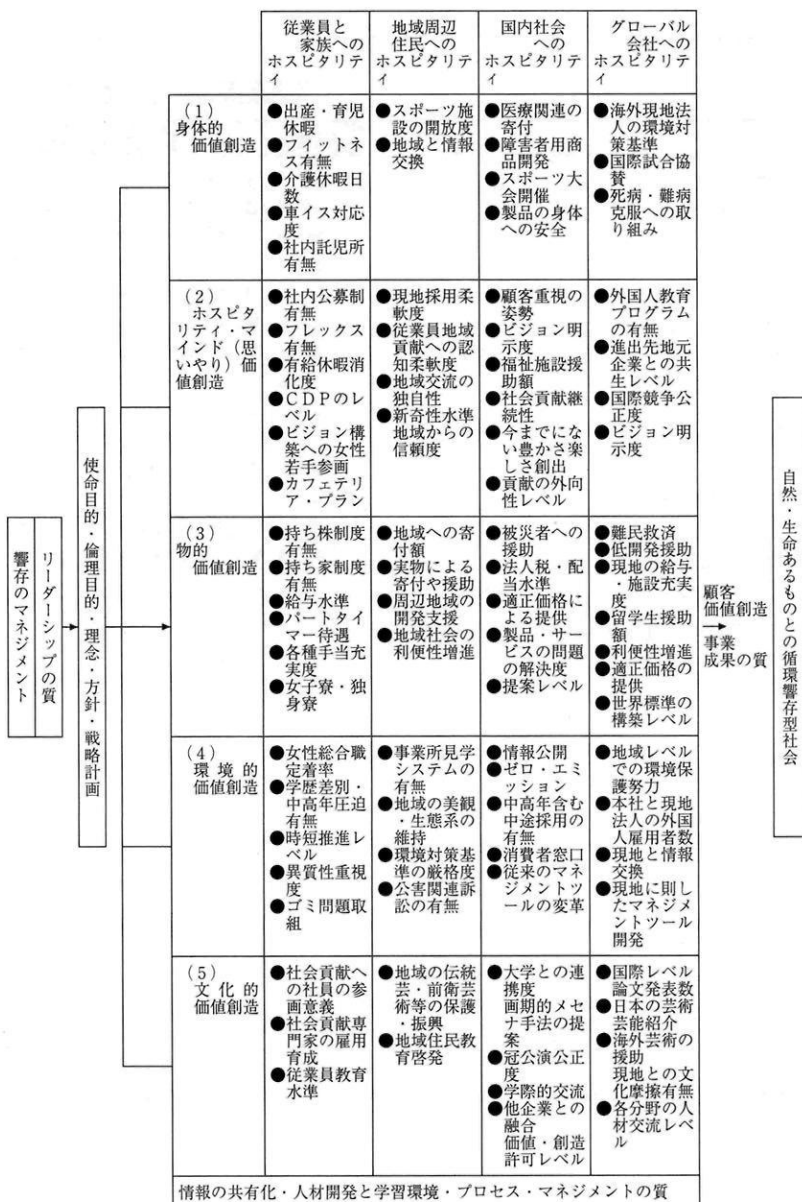
SHOPPING FOR A BETTER WOLD に紹介された日本企業の14社

JAPANESE COMPANIES

Company	Abbr.																																																																																																																																																																																																																																																						
---------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

出典：SHOPPINNG FOR A BETTER WOLD 1992 THE COUNCIL ON ECONOMIC PRIORITIES P344-345 米国の上記の本に紹介された会社を掲載した。

また、全体像をまとめた「響存のマネジメント」³⁾を図表でしめす。



出典 名東・山田・横澤編著「ホスピタリティとフィランソロピー」P58、1993年の拙稿に加筆・修正した。

100年以上存続している老舗企業（家業）は上記のような社会貢献等とは言わず、地域での相互扶助の関係が成り立っていた。また、中国や仏教等の影響で存立目的や倫理目的を持っていた。それは永年にわたって生き残るための智慧でもある。現在いわれる社会貢献等も地域やその人々に密かに「陰徳」として施す関係性ができていた。

中国の歴史書を繙（ひもと）くと、現代の経営につうじる多くの教訓が残されている。日本の企業はそれを貴重な教訓として社是や経営理念そして実践として今も守ろうとして企業が少なくない。中国5000年の歴史が教えるものは戦いも繰り返されたが、その中からキーワードを探せば「義」「仁」とか「正義」等が輝いを増している。

京都・竜安寺に「知足の蹲（つくばい）」⁴⁾がある。蹲とは茶室の入り口などに低く作ってある手水鉢（ちょうずばち）のことである。そこに「吾・唯・足・知」とデザインされている。古代中国の老子は「足るを知る」と説き、釈尊は「足るを知るものは富む」と説いている。

大意としては自分が今おかれている立場も見方を変えれば満足し感謝することといっぱいという意味で欲張りの戒めであり、同時に自分に足りない部分は何かを知る、という両義性の言葉である。

また、大丸百貨店の社是は「先義後利」⁵⁾（まず義を先にして利を後にするものは栄える）である。「先義後利」の義とは顧客や社会という前に、「正しいこと・道理・法則」である、新渡戸稲造の武士道⁶⁾に見る「義」とは「武士の掟中最も厳格なる教訓である。武士にとりて卑劣なる行動、曲りたる振舞いほど忌むべきものはない」と記してある。本質を忘れず、世の風潮に流されない事が大切と述べている。聖書の中でも「義」は重要な役割を担っている。新訳聖書・マタイ伝に、「地の塩」⁷⁾があり、それは「腐敗を防止する者のたとえ」として存在している。

松下電器は「世界の幸せが我々の使命である」とし公器の経営を標榜している。松下商学院⁸⁾では30年間、販売店の次世代経営者が1年間宿泊し、知

・徳・体の三位一体と松下電器の理念「綱領、信条、遵奉すべき精神」などを学習している。あくまで自分で考え、目標を共有する実践教育を実施している。その中に実践と関係させ論語や古典の学習を行なっている。

1、長寿企業にみる永続の条件

日本最古の企業は、飛鳥時代の578年に創業した「金剛組」⁹⁾である。四天王寺など神社仏閣を建設・修復する『金剛組』は世界一の長寿企業である。創業から1430年も継続している。本業を守り続け1400年以上続く要諦は、その組織にある。金剛組は110人の宮大工から成り立っているが、8人の棟梁の下で8組の集団が役割分担をして競いながら互いに匠の技を磨き、それぞれの組が次世代へと技を継承している。総元締めの方組は代々資材と場所を提供して8組の棟梁をまとめている。創業当初から契約書はない。信頼でなっているのである。個々人が優れた巧みの技を磨き合い、信頼するチーム力、それを有機的に統率する経営力が鍵である。小さな組織で活性化させ、それを統括する経営者の器が要諦のひとつといえよう。

しかし、2006年1月、金剛組は高松建設の傘下に入った。家訓の「神社仏閣に集中せよ」を破り、マンションに手を出し負債を抱えてしまった、と39代金剛利隆顧問は語っている¹⁰⁾。

長寿企業の大半は江戸時代後期の創業で、特に明治時代の創業が多い。これらの企業が現在まで存続できた要因はどこにあるのだろうか。要因はもちろん様々だが、それらを次の3つに集約してみる¹¹⁾。

1) 第1は経営理念である。

企業（家業）が存続するためには「存立目的」と「倫理目的」を明確化した経営理念が欠かせない。長寿企業の経営哲学には現代の経営理念の原型が見られる。代表的なものとして「先義後利」（義を先にして利を後にする者は栄える）、富山売薬の「先用後利」（まず使ってもらい、代金は後払い）、近江商人の「三方よし」¹²⁾（売り手よし、買い手よし、世間よし）などがある。

長寿企業の中にはこれら先人の訓えを現代風に解釈し、家訓を経営理念に書き換えているケースも少なくない。

例えば埼玉県川越市の菓子屋「亀屋」(1783年創業)は1983年、創業200周年を記念して8代目店主の山崎嘉正社長が「社業は世の進歩に順ずべし、全てのの人に親切に」という経営理念を策定した。それは「顧客、従業員、取引先、地域の人々など自社の関係者全員に親切であれ」という意味であり、CSR 経営の亀屋版ともいえる。

この経営理念の意味を、山崎社長自ら機会をとらえては従業員に説明している。「老舗は謙虚でなければ地元から愛されない。地元から愛されないと店は生き残れない」¹³⁾と。

2) 第2は本業重視を基本に革新する。

現実には本業からも商品も時代や顧客のニーズに合わせて変化しているが、本業でまず創意・工夫が大切である。

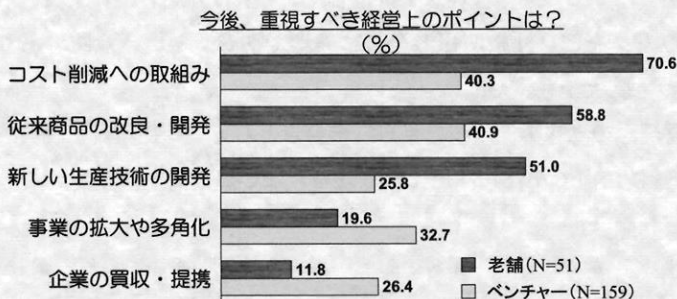
長寿企業もその草創期はベンチャー企業であった。そこで長寿企業とベンチャー企業の「今後重視すべき経営課題」を比較すると、「コスト削減」、「従来商品の改良」などでは長寿企業の積極的な姿勢が多く、「事業の拡大・多角化」などではベンチャー企業の積極的な姿勢が多いことがわかる(次頁図表参照)

つまり、長寿企業はコスト削減、商品の改良、生産技術の開発などにより、より良いものをより安く市場に提供し、かつ適正利益も確保して企業の存続を図る本業重視の守りの経営姿勢を貫いているのである。反面、長寿企業は事業の拡大・多角化や企業の買収・提携など攻めの経営に慎重である。

その理由は、例えば事業の多角化には手間・暇・費用がかかり、しかもリスクが大きい。新製品は宣伝もするので発売当初は比較的売れるが、ロングラン商品になる確率は極めて低い。しかも、これらにエネルギーを注いでいる間に本業が疎かになり、競合他社に市場を侵食される恐れもある。

老舗の強さ 老舗とベンチャー比較

老舗とベンチャーの格差が大きい項目のみ抜粋～



事業の拡大・多角化よりコスト削減を重視

資料:『革新企業に学ぶ事業戦略と情報戦略』1999年アンケート調査より(日経リサーチ、曾根原敬悦氏)
www.h6.dion.ne.jp/~ndano/sinise/kakusin.html

長寿企業は永年の経験則から、いたずらな多角化や攻めの経営の脆さを深く認識しているようだ。しかし近年は事業承継のためのM&Aが行なわれるようになった。長寿企業は拡大より継続を優先に考えている傾向が多い。利益は継続のための成果なのである。

120年の歴史をもつ花王(株)は世界のトップシェアで売上高800億円あったフロッピーディスクから撤退し、本業の洗剤等をより強化している。ちなみに「アタック」は1987年以来、20回の改良・革新を重ねている(NHKスペシャル)

それでは企業は多角化して規模を拡大すれば短命であろうか。決してそうではない。

本業重視の事例として、ニリタケ・カンパニ・リミテッド¹⁴⁾の源流は、明治9年(1876年)森村市左衛門は森村組を銀座に創業し、弟の豊(ゆたか)

とともにニューヨークに「モリムラブラザース」を開業。その事業が日本の骨董雑貨から陶磁器等々、ものづくりから派生するさまざまな事業を展開してきた。森村グループとして本業を重視する「1業1社」の方針のもと、(株)ノリタケカンパニーリミテッドをはじめとして東陶機器(株)、森村商事(株)、(株)大倉陶園 日本特殊陶業(株)、日本ガイシ(株)、などが独立している。

明治37年(1904)、洋食器への取り組みを開始して以来、日本の近代化とともに近代陶磁器産業の先駆者として、「至誠事に当り、もって素志を貫徹し、永遠に国利民福を図ることを帰す」の創業者の精神を遵守している。すなわち、最高の品質とサービスを提供することによって社会に貢献することを使命にして100年を歩んできた。100周年を機に「新1業1社」体制へ再編成し、時代とともに、食器製造から工業用砥石(食品事業部門会社と工業機器事業部門会社)、電子事業部門会社、に加えて、セラミック・マテリアル事業部門会社へ、さらに環境エンジニアリング事業部門会社へと、本業を生かしながら事業分野を拡大してきた。

平成12年(2000)から取り組んだ構造改革も進み、平成14年(2002)4月に新しい持ち株会社体制がスタートした。この新制度は、これまで推進してきたグループ構造改革の仕上げとも言えるべきもので、44社のグループ会社の独立性を明確に打ち出したものである。

この新体制は、国内30社、海外14社のグループ会社の各事業をすべて製販一体化して責任体制の明確な自己完結型の執行機関とすることによって、競争力を高め市場の変化に迅速に対応していくことをねらいとしている。一方、本社は管理部門と開発部門のみとし、グループ運営の統括と資金面のバックアップならびに中長期の製品開発を担当し、最大の資産であるブランドの永続を図るというものである。これこそが老舗の真骨頂といえよう。

その新制度も15年(2003)3月に完了し、財務体質も強化されて、スリム化も着実に進んだ。事業の分社化も進み、グループ会社による自己完結・自己責任経営体制も確立されて、スピード経営の効果も現れてきた。そのため

の人材教育が重要であるのは言うまでもない。

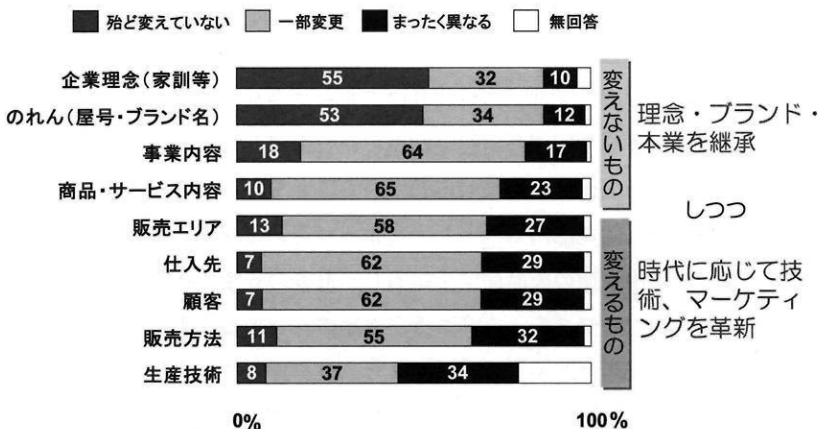
3) 第3は知足のバランス感覚である。(足るを知るものは富む)

長寿企業は伝統(守るべきもの)と革新(変えるべきもの)のバランス感覚に驚くほど長けている。長寿企業が伝統として変えないものは経営理念(家訓)、屋号・ブランド、事業領域、商品、顧客サービスなどである。一方、時代に合わせて変えているのが仕入先、販売方法、生産技術などである。

換言すれば顧客志向、本業重視、品質本位、従業員重視、危機管理など経営理念に関わる経営課題は頑ななまでに守旧を貫く一方、販売などマーケティングに関わる経営課題は時代の変化に合わせ、あるいは先読みして積極果敢に革新している企業が多いのである。(図参照)

長寿企業の存続要因を分析すると、改めてオンリーワンとコアコンピタンスの重要性を教えられる。全体を長期的視点で見つめ、じつくり時間をかけ

創業以来、現在まで貴社では変えたもの、変えていないものはどのようなことか？



『100年長寿企業アンケート 1999年9月』(実践経営学会「顧客価値」研究会)

■対象地域: 全国 ■対象企業: 1902年以前創業、年商5億円以上 ■調査数: 設定4910社、回収618社

てどこにも負けない商品や技術を確立し、この分野はどこにも負けないという経営資源や事業領域を持っているからだ。しかも現状に胡坐をかかず創意工夫、改善、革新等の「経営の創新力」の気風に溢れている。

その積み重ねが信頼のブランドを生み出し、「暖簾を守る」というブランド継続が企業存続のエネルギーになっているのである。企業の存続の担い手は従業員である。だから長寿企業は様々な工夫を凝らして人材育成に努めている。

2、知足の躰から学ぶ＝森八¹⁵⁾（金沢市）の失敗と再生

1625年（寛永2年）の創業である金沢市の森八は1995年に60億円の負債を抱え370年の歴史を閉じようとしていた。3代加賀藩主・前田利常公の創意と茶人の小堀遠州が命名しその筆になる「長生殿」は日本3名菓のひとつとされている。

足を知る＝企業は絶頂期にあるとき、崩壊の目がある

森八は絶頂期にある昭和40年代から崩壊の火種がくすぶり始めていたという。「勝って兜の緒を締めろ」というが、それは数多くの事例や歴史が証明していることである。トップは側近にまかせっきりになり、現場を知らなくなり、顧客のニーズや変化が見えなくなる。さらに物事の善悪の判断がつかなくなってくる。良いから存続しているのに、存続するから良いと錯覚してくる。そして森八には「経営理念」が存在していない、あるいは風化してしまったのかもしれない。

1992年に社長は新工場に身の丈を越えた16億円を投資し、1993年に業容がピーク時を迎え、年商24億円、総従業員180人、直営店12店、百貨店等9売店であった。

しかし、1995年に60億円の負債を抱え370年の歴史を閉じようとしていた。

森八も「殿様商法」であったと反省している。たとえば ①「わし等ずっとこのやり方をしてきたんだ」という善悪が分からない怠慢な社風 ②営業

はたばこをすいながら注文の電話を待つ ③聞く耳をもたない横柄な接客

④仕入れ値は相手任せ ⑤小口の計画性のない発注等々である。

老舗企業の倒産の原因は、戦争、災害、政策の急転換などがあるが、その他の原因として、強欲、身内の争い、風紀の乱れ、のれんに胡坐（驕りと奢り）、酒色への泥酔、善悪無分別（偽装）と多くのケースで分かってきた。

足りないことを知る＝危機感のないところに戦略はない

金沢市民の情報では「森八のお菓子は金沢の味なんです。つぶすわけには行かないんです」という言葉に象徴されているように、「森八の長い歴史と暖簾そしてお客様によって救われ、先祖の遺徳によって救われた」といえよう。95年、社長が続投ということで和議申請。危機感どころか、危機のどん底であった。しかし、その頃から戦略が形成されつつあり、社史を編纂しつつ長い歴史を振り返りながら現在も改革が続いている。

具体的には、①赤字部門の見直し——店じまい ②値引きやおまけを止める——価格に見合うだけの品質と気配りへの責任 ③顧客の名前を覚える。手紙を出す。朝から取引先を訪問して注文を聞き、パンフレットを置く。④包材関係で1円単位のコスト削減。菓等、種類を絞り大きなロットでの発注。⑤風通しのよくなった社内——役職者の個室を廃止。長い会議を廃止。そのつど集まって話し合う。2－3年に一度人事の見直し

このような改革の結果、半年間で2000万円のコストダウンが実現した。そして当時、正社員120名、契約社員20名であったのに対し、現在は正社員20名、契約社員が80名になった。それはリストラしたのではなく、退職していったのである。

工場の駐車場や自宅、本店、その奥の母屋の土地は売却し、現在の所有は工場と本店、駐車場の土地ぐらいになった。

ここでもトップの哲学が大切である。社長が「売ればいいというものではない。守り続けてきた『福梅』は世界に1つしかないんだ。質は高くする。材料もよくする」と力説している。トップの哲学と革新そしてその実行力、

それが老舗企業のベンチャースピリットである。その後の森八は新たな再出発に向けて展開中である。

おわりに

「善の巡環」(ぜんのじゅんかん)は、YKKの創業者・吉田忠雄¹⁶⁾が自らの事業哲学を一言で表すために考案した言葉である。その哲学の柱となっているのが「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考え方である。

吉田忠雄は、この考え方を小学生の頃に読んだアメリカの鉄鋼王アンドリュー・カーネギーの伝記から学んだ。その印象は強烈で生涯消えることがなかった、というが、出会いはそうであろうが実は日本の風土と実践から形成されたものである。事業に活かすためには様々な創意工夫が必要であった。そして、創意工夫を行うときの発想の原点にしていたのが、この「善の巡環」の考え方であった。つまり、吉田忠雄にとって「善の巡環」は、事業を行う上での思考と行動の規範になるものであったといえる。

吉田忠雄が西田幾多郎の「善の研究」を読んだかどうか確証はないが、西田の「善」とは「人格の実現である」。人格と人格のよき響き会いである。そして信頼・信用のなかで「足るを知る」のが「善の巡環」哲学でもある。人を介在するのが「巡」であって循環の「循」は発展性のない循環の仕方である。人が介在しないと吉田は言っている。巡るというのは「人に会う」こと。人に会うことが巡ることである。人格と人格が響き合い巡り巡りながら世の中がもっと発展するよう期待したいものである。「善の巡環」ここに日本の老舗企業の経営哲学の原点があるのではないか。

100年に1度の危機といわれるが、危機は危(脅威)の裏には機(会)があるとよく言われる。歴史を紐とき、これから100年以上の歴史をもつ老舗企業の経験から危機克服の智慧を探る旅に出てみようと思う。

注（釈）及び参考文献

注1）老舗とは「①先祖代々の業を守りつぐこと。②先祖代々から続いて繁昌していること。また、それによって得た顧客の信用・愛顧」（広辞苑第5版）とある。その他諸説あるが、ここでは上記広辞苑の定義に加えて100年以上継続している企業（家業）を老舗企業と定義した。したがって老舗企業は繁昌の程度にもよるが、ただ長生きしている長寿企業とは異なるのである。「老舗」は、それを自ら言うのではなく、第三者が評価している言葉である。老舗企業の中で、特に200年以上継続している老舗企業を長寿企業という場合もある。国際組織「エノキアン協会」では①創業200年以上、②同族経営、③業績良好が入会の条件である。今後、研究の過程で再検討する必要がある。

注2）この調査は、実践経営学会（創設1967年）と当時の「アサヒジャーナル」（下村満子編集長）の共同調査で、筆者は学会側の責任者として協働・実施した。大企業は91年が70社、92年が99社の回答を得た。当時このような詳細な項目で厳しい基準の調査はなかった。この調査結果は「アサヒジャーナル」に特集号として出版されたが、小論では紙幅の関係で省略し、その中の一部を米国が取り上げたのでそれを掲載した。飛ぶ鳥が優、留まる鳥が良、卵は可、空欄は無回答とした。NO は兵器製造しているかの質問である。

このような社会貢献を老舗企業は江戸時代から「陰徳」として行っていた例が多い。ちくま味噌（東都のれん会）は経営戦略として表5手、裏25手がある。裏25手の布施の項に、「・・・160両を別積にしておいて、立入者に恵みを遺し、やめめ孤独多子病者等すべて困窮な人をひそかに救うのに用いる」。離散の項に「残り①60両を別済みにしておいて、・・・店没落のとき、離散のものへ配分する。」投機的なものを目指すのではなく経営が堅実で計画的なものであった。倉田貞稿「第3章、竹内家の経営戦略」63頁

上野利三・高倉一紀編「伊勢商人竹内家の研究」1999年

注3)「響存のマネジメント」とは90年4月にコーネル大学他の訪問調査における「ホスピタリティ」コンセプトとの出会いから発想した概念である。現在、「ホスピタリティ」は市民権を得つつあるが、亜大が日本で最初に「ホスピタリティ」を使用したビジネスコースを設置し、2009年4月から「ホスピタリティ・マネジメント学科」が新設される。

コーネル大学にはホテル学部があり、サービス業の教育を実施していることが分かった。そのコンセプトは「ホスピタリティ」であった。「ホスピタリティ」の日本語訳は「もてなし」「思いやり」「病のいやし」などと訳されるが、その語源を調べると、約10世紀前にセント、ベルナルという牧師がスイスの峠に教会を建立した。それは巡礼者や旅人等の休憩と慰めの場（ホスピスといった）であった。そしてその精神は「貧乏人には助けを、巡礼者には快適さを、一文なしには休息を、病人には慰めを、死にゆく者には救済を、そして生きている者には、まさかのための備えを与えてくれる所」（水野純一）であった。ホテル、ホスピタルも語源は同じである。

さて、このホスピタリティとは日本語でどういう意味なのかを考えてみた。日本で類似の意味や行為は何だろうか。これらを西欧のキリスト教に対して、日本の茶道においては「主人と客人の人間形成の場」や布施等に通じるものが見出される。また、日本が生んだ哲学者、西田幾多郎の論文「私と汝」に示唆するものがある。彼によれば、デカルトの「我思う故に我あり」の一人称の世界、M・モースの我に対する汝を対峙させた二人称の世界、西田は両者を包摂する根源的な場所から出発している。つまり人間とは人格と人格の相互応答作用、つまり、人間とは人格と人格とが響き合い、心の響き合いである。ここではそれらを通して社会貢献（陰徳）や社会的責任を果たすことが重要である。これは単に響き合って終わるのではない。「呼応」するのである。それによりダ

イナミックに転回してゆくのである。関西大震災のときに犬（セント・バーナード犬、現在は廃止）を連れて日本にやってきたのはまさにスイスの国であり、ホスピタリティ精神である。このように発想して経営に重要なコンセプトであるということで「響き合う存在のマネジメント」＝「響存のマネジメント」となった。

出典：名東・山田・横澤編著「ホスピタリティとフィランソロピイ」税務経理協会 1993 年 314頁

拙稿「ホスピタリティとは何か」（寄稿）AURORA 道都大学
2004年3月

注4）竜安寺の「知足の蹲（つくばい）」は作者不明とされていたが、筆者が2007年「吾唯足知」のつくばいの作者を発見した。それは金沢市尾張町に住む、初代・細字左平である。佐平は京都に於いて印章師として最初に平面2尺5寸高さ1尺5寸の丸型石材に楷書で「吾唯足知」の文字を「たがね」で「南無阿弥陀佛」と称えながら4ヶ月を費して彫刻した。それが時代を経て水戸光圀公が京都の竜安寺に奉納されたものであると伝えられている。もうひとつ初代佐平の遺作は竹に「知足者雖富而貧」と彫った竹のれんがあり店に懸けてあったが紛失し現在写真が残っている。

口伝によると佐平は藤原鎌足の末えいで、現在の三重県の豪族であり、源平壇の浦の戦に平家方に加担して利あらずとみて、後に尾張の国、荒子に住み町人になる。薬種商を営み6代続き7代が印判師に転業した。時の織田信長は全国各地から100人の印判師を京都に集めポルトガル人の講師の下に1ヶ年間の講習の結果、特別優秀者3名を選び之に「ささじ・細字」の姓を与えた。その1人が7代・佐平で当店の初代である。

また、初代は尾張の荒子の生まれで前田利家と同郷だったため、加賀藩主として天正11年（1583）6月14日金沢城に入城し、5年後の天正16年（1588）3月御用印判師として召し抱えられ、金沢市尾張町の現在地を賜わった。

2007年8月25日に12代細字左平（白鶴堂）への面接調査による。



注5) 初代、下村彦右衛門によって元文元年（1736年）に事業の根本理念として家訓にした。これは中国の儒学者・詩人である荀子の榮辱編の中にある詩の一節に「先義而後利者榮」とある。

注6) 新渡戸稲造「武士道」矢内原忠雄訳 1938年

注7) 新訳聖書（新共同訳）6頁 日本聖書協会 1997年

注8) 住原則也・三井泉・渡邊祐介編「経営理念」2008年 PHP 研究所

注9) 「世界一受けたい授業」日本テレビ、2007年6月30日、出演して取材内容の紹介

ここで、紹介したのは世界最古の金剛組、ヒゲタ醤油（3秒で羊に毛を刈る）、林原のトレハロース、東洋紡の最強の繊維等である。

注10) NHK スペシャル「長寿企業業大国にっぽん」2007年6月18日放映。

資料提供「実践経営学会」として筆者が竹田茂生教授、後藤俊夫教授と

ともに、企画及び資料提供に協力した。

注11) 横澤利昌編著「老舗企業の研究」2000年 生産性出版

注12) 「三方よし」の原典となった中村治兵衛宗岸の書置（個人蔵）

「三方よし」の直接の原典となったのは、宝暦四年（1754）に神崎郡石馬寺（いしばじ）（硯、五個荘町）の麻布商の中村治兵衛宗岸（じへえそうがん・70歳）が15歳の養嗣子（ようしし）への書置きの以下の一節である。

「たとへ他国へ商内（あきない）に参り候ても、この商内（あきない）物、この国の人一切の人々皆々心よく着申され候ようにと、自分の事に思はず、皆人よきようにと思ひ、高利望み申さず、とかく天道のめぐみ次第と、ただその行く先の人を大切におもふべく候、それにては心安堵にて、身も息災、仏神のこと常々信心に致され候て、その国々へ入る時に、右の通に心さしを起こし申さるべく候事、第一に候」

末永国紀著「近江商人学入門」13頁 2004年 サンライズ出版

注13) 2008年4月5日（日曜日）顧客価値経営研究会（後藤、高梨、井部、横澤）は埼玉県川越市の老舗菓子屋・亀屋の8代目当主、山崎嘉正社長への面接調査より。

注14) ノリタケ・カンパニリミテット（名古屋）に面接調査 2008年5月14日

注15) 2007年8月24日に（株）森八・中宮紀伊子女将との個人面談による
古河昌子編「380年の夢 千年の夢」2006年 （株）森八発行

注16) 「YKK 創業者吉田忠雄とその経営哲学『善の循環』を語る」吉田忠雄
生誕100年記念出版 2008年9月19日 YKK の創業者の生誕100周年記念に参加しての情報である

※ 小論は2008年10月12日第4回「日中韓経営管理学会大会」（上海市）の統一テーマ「アジアの経営モデルの構築」で発表したレジメに加筆修正したものである。